

Diseño de un Modelo de Organización favorecedor de la implantación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones industriales.

Francisco Sánchez Fuente¹, Ibon Zamanillo Elguezabal², Ernesto Cilleruelo Carrasco³ y M^a Begoña Echevarria Robledo⁴

¹Profesor Titular (Doctor, Escuela Superior de Ingenieros, Alameda de Urquijo, s/n 48013 Bilbao, oepsafuf@bi.ehu.es)

²Profesor Titular (Doctor, Escuela Superior de Ingenieros, Alameda de Urquijo, s/n 48013 Bilbao, oepzaeli@bi.ehu.es)

³Catedrático (Doctor, Escuela Superior de Ingenieros, Alameda de Urquijo, s/n 48013 Bilbao, oepcicae@bi.ehu.es)

⁴Profesor Asociado(Doctor, Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial, La Casilla nº3 48012 Bilbao, beroble@lycos.es)

RESUMEN

Cualquier proceso de implantación de un nuevo Modelo de Organización supone en sí mismo una ruptura radical con el pasado. Si, además, dicho proceso está guiado por un enfoque global que afecta a todos los elementos y sistemas que constituyen y sustentan la organización, este hecho le dota al mismo de una gran complejidad.

La gestión del conocimiento ha adquirido en la actualidad una importancia de primer grado en las organizaciones industriales, sin embargo, su implantación con éxito requiere de medidas de importante calado. El desarrollo de un Modelo de Organización que sea consecuente con las premisas necesarias para que fructifique la gestión del conocimiento resulta una condición imprescindible.

En la presente ponencia se muestra una estructuración ordenada de fases que propician el diseño de un Modelo Organizacional favorecedor de la implantación de la Gestión del Conocimiento en una organización, así como las claves de cada una de las fases para la culminación con éxito del modelo deseado.

Palabras clave: modelo, conocimiento, cambio cultural.

1. Introducción.

En muchas organizaciones actuales, que se encuentran bien posicionadas competitivamente, no resulta evidente la necesidad de diseñar un Modelo Organizacional en sintonía con los cambios de entorno actual y previsiblemente futuros. Sin embargo, es evidente, que la característica primordial del entorno en el que operan las organizaciones en los últimos años es “la alta velocidad de cambio”. Esta característica debe hacer reflexionar a las organizaciones y plantearse dos preguntas:

- El pensamiento, el estilo y la forma de hacer las cosas que están originando el éxito actual en la organización, ¿aseguran el éxito futuro?.
- Los productos, clientes y mercados actuales, ¿coincidirán con los futuros?.

Como resultado de ambas preguntas un gran porcentaje de organizaciones debieran reconsiderar el Modelo Organizacional que rige actualmente su futuro. En el caso que se

produjera dicha reconsideración, cualquier Modelo Organizacional debe orientarse a la consecución de los siguientes objetivos:

- Gestionar adecuadamente el presente, para garantizar la competitividad de la organización en los mercados actuales.
- Pensar y trabajar en clave de futuro, para asegurar la competitividad de la organización en el futuro, empleando como principal estrategia la gestión del conocimiento organizacional y, buscando para ello, la forma de liberar toda la capacidad y energía creativa que existe, sin aprovechar, en las organizaciones.

2. Fases en el desarrollo del Modelo Organizacional favorecedor de la Gestión del Conocimiento.

Emprender un proceso de cambio organizacional supone una transformación radical de la organización, y requiere el rediseño e implantación, tanto del enfoque que debe guiar la misma y la arquitectura organizacional que debe sustentar la nueva organización, como de las metodologías y herramientas que simplifiquen y faciliten su avance.

Dicha transformación se logrará trabajando de forma simultánea y armonizada en distintas dimensiones, a diferentes velocidades, a partir de la toma de decisión consciente y comprometida al más alto nivel de responsabilidad de la organización.

Las distintas dimensiones a las que se hace referencia van a servir de guía para estructurar y establecer los principales pasos a dar para avanzar hacia un Modelo de Organización favorecedora de la gestión del conocimiento, y se dividen en:

- Movilización: consistirá en hacer evidente aquello que para la mayoría de las personas nunca lo es, es decir, la necesidad del cambio. Para ello, será importante generar un sentido de urgencia (oportunidad, peligro, etc.) que impulse y permeabilice la inquietud o toma de conciencia necesaria, así como crear una coalición-guía formada por personas dispuestas, en principio, a realizar el proceso de transformación.
- Reformulación: consistirá en crear una visión del cambio, tanto en lo que se refiere al horizonte hacia dónde se desea caminar, como a las estrategias y acciones necesarias para avanzar hacia el mismo. Será importante que dicha visión se comunique a toda la organización, y se establezcan los medios para complementarla con las aportaciones de un número amplio de personas de la misma.
- Implantación: consistirá en impulsar y poner en práctica las estrategias y acciones establecidas anteriormente, así como en identificar y eliminar aquellas barreras que frenen el proceso. Para ello, será importante generar resultados a corto plazo, es decir, pequeñas “victorias” que sirvan de ejemplo y acicate para avanzar en el proceso.
- Consolidación: consistirá, ya no en asentar los cambios obtenidos como un fin en sí mismo, sino en generar continuamente nuevos impulsos, revigorizando el proceso con

nuevas “victorias”, personas, proyectos, ideas, etc. Consistirá además, en anclar las nuevas ideas, actitudes, experiencias, etc., en la cultura de la organización, así como en implantar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y su sucesión.

2.1. Fase de Movilización.

En esta fase se pretende impulsar el proceso de transformación, generando estímulos que lo propicien, así como identificando personas dispuestas a participar.

2.1.1. Establecer un sentido de urgencia.

Para las personas, la necesidad de cambio nunca es evidente, ni tan siquiera en situaciones de crisis. Por ello, en primer lugar, será necesario articular algún argumento que sea capaz de dotar de un sentido de urgencia al proceso de transformación, ya sea apoyándose en una crisis real, bien creando una percepción de crisis potencial, o bien impulsada por una oportunidad o amenaza.

Así mismo, será importante que la organización se enfrente a sus oportunidades y amenazas con absoluta claridad, mediante “Sesiones de Reflexión” dirigidas por algún consultor experto que aporte la metodología adecuada para ello.

Para dichas sesiones, se deberá elaborar una lista de personas de la organización a las que se cursará invitación para participar en las mismas voluntariamente. Durante el período en el que se realicen las Sesiones de Reflexión, se deberá organizar un intenso despliegue informativo, con el objeto de mantener puntualmente informado a todo el personal que no participa en las mismas, y analizar las reacciones que se vayan produciendo.

De esta reflexión, deberán surgir:

- Retos ambiciosos y no medidas de ajuste.
- La eliminación de signos de complacencia con la situación actual.
- La destrucción de todo rasgo de suntuosidad.
- La eliminación de los objetivos departamentales de ambición pobre.
- La conciencia colectiva de que comienza una nueva era.
- Una evaluación de la “masa crítica” existente para crear un “Equipo o Coalición-Guía”.

2.1.2. Crear una “coalición guía”.

Cuando se pretende poner en marcha un proceso de transformación, es necesario tener en cuenta que el personal de la organización debe pensar, comportarse y actuar de manera diferente respecto a como lo estaba haciendo hasta el momento. La adecuación a la nueva situación no puede ser obtenida sino a través de una “complicidad” masiva de los empleados a lo largo de todo el proceso de transformación.

Al iniciar un proceso de transformación, habitualmente se constata que la mayoría del personal se mantiene particularmente distante al mismo. Sin embargo, se ha de conseguir su

implicación activa puesto que cuanto más amplia es la participación, mayor es la capitalización que el proceso de transformación puede obtener de las experiencias e ideas del personal y por tanto, más efectiva será la “solución final”, ya que será fruto del potencial de todas las propuestas.

Para la implantación de un modelo organizacional es conveniente contar con una “Coalición-Guía”, cuya función determinante sea llevar a buen término el proceso de transformación.

2.2. Fase de Reformulación.

La Reformulación es la fase de personalización del Modelo de Organización. Es la fase de redefinición, de rediseño del nuevo enfoque que debe guiar la reconstrucción de la organización, de las principales estrategias y acciones que impulsarán su transformación, así como de los medios, mecanismos e instrumentos organizativos de los que será necesario disponer.

Este es el momento en el que el nuevo Modelo de Organización debe servir de guía y referencia para rediseñar un nuevo marco conceptual y referencial. Para ello, se debe partir de las peculiaridades y singularidades propias de la organización, del sector al que pertenece, del entorno en el que se mueve, etc.

La Reformulación trata de cambiar fundamentalmente:

- Las fuentes de motivación de la organización.
- El estándar empleado para emitir juicios.
- Los valores que sustentan su bienestar emocional.
- Las fronteras organizativas.

Implica:

- Convencer a las personas para que adopten un nuevo marco referencial, cuando su lealtad tiende a instalarse en el “Status Quo”.
- Crear confianza en el resultado de la transformación, cuando éste es incierto.
- Un acto de exigencia de auto-responsabilidad de la organización.
- El preludio para liberar el potencial latente para el cambio.
- Autoimponerse el abandono del paradigma existente.

2.3. Fase de Implantación.

Comenzar con la Implantación implica que comienza la hora de la verdad. Es el momento de tránsito de la reflexión colectiva a la puesta en funcionamiento de un nuevo campo de juego con nuevas normas y papeles a desempeñar. Conlleva desaprender lo ya aprendido, romper con las viejas formas de enjuiciar y de hacer las cosas para aprender a desempeñar un nuevo papel con mayor carga de responsabilidad y de compromiso.

A su vez, se trata de emprender un viaje lleno de incertidumbres en el que se invita a todos a que asuman un papel activo y cargado de responsabilidad, para lo que tendrán que utilizar

toda su capacidad y pericia.

Un elemento permanentemente crítico durante todo el proceso de transformación es la identificación y la eliminación de las barreras y de los frenos que impidan su avance, o bien lo ralenticen. Durante dicho proceso, las principales barreras a vencer, a priori, e identificadas como comunes en todas las organizaciones, hacen referencia a:

- La falta de confianza.
- La falta de motivación y compromiso.
- La jerarquía.

Es por ello por lo que durante la etapa de Implantación, estos tres aspectos merecerán una atención relevante, requiriendo a su vez la identificación y puesta en marcha de otros elementos que anulen o minimicen su efecto, y en este sentido, tienen una gran importancia los siguientes:

- Comunicar y compartir información.
- Crear autonomía.
- Formar Equipos de Trabajo.

2.4. Fase de Consolidación.

Una vez que se ha llegado a esta fase, en la organización, o al menos en la denominada masa crítica, existe un sentimiento de cambio arraigado. Quizás, aunque el camino recorrido hasta el momento haya requerido un esfuerzo y cambio de roles fuerte, ya se ha constituido una base sólida para extender las experiencias y el "saber hacer" adquirido a toda la organización.

Conseguir el máximo beneficio en una organización que apuesta por el nuevo Modelo de Organización, requiere actitudes y conductas distintas a las que normalmente se dan en una organización jerárquica. Para romper con los viejos moldes y establecer otros en su lugar, es necesario suprimir, o en su caso cambiar, algunas "viejas prácticas".

En la etapa de Consolidación se pretende conseguir institucionalizar una situación deseada, de tal forma que ésta llegue a formar parte de la vida misma de la organización. No es una tarea sencilla, y se necesitan "catalizadores" que ayuden a las personas a comprender sus nuevos roles y papeles dentro de la organización. En definitiva, se trata de eliminar situaciones como por ejemplo:

- En lugar de apoyarse mutuamente, alcanzar el éxito de forma individual.
- En lugar de asumir riesgos, tratar de evitar errores para no "pagar por el error".
- En lugar de trabajar con los demás, sostener "verdaderas batallas" entre departamentos, funciones, etc.
- En lugar de buscar el éxito, hacer lo menos posible protegiéndose de cualquier "riesgo de fracaso".
- Olvidar que es más difícil guiar que ser guiado.
- Permanecer al margen de cualquier oportunidad, sin darse cuenta del posible éxito que se puede obtener trabajando en equipo.

Estos comportamientos y actitudes, actualmente en las organizaciones son bastante comunes, dándose la paradoja de que las personas reconocen que son perjudiciales.

En esta fase se completa el proceso iniciado en la fase de Implantación como continuación en el proceso de transformación. En la fase de Implantación, primero se han definido unos ejes de mejora coherentes con la Visión (definida en la fase de Reformulación) y los objetivos a conseguir, y posteriormente se ha realizado un análisis crítico que ha permitido establecer las bases para el diseño de cada eje de mejora y seguidamente, se ha puesto en práctica uno de los ejes de mejora para asegurar una “victoria rápida” que permita impulsar el proceso de transformación. La fase de Consolidación comienza con un análisis o test del Plan de puesta en marcha diseñado, para posteriormente, extender la experiencia a toda la organización.

3. Conclusiones.

La Gestión del Conocimiento es posible cuando se dispone de conocimiento para gestionar. El conocimiento “per se” se encuentra en las personas que forman parte de las organizaciones, y su aportación es algo voluntario, por lo que si no se dan las condiciones adecuadas para que se produzca la aportación ésta no se producirá.

Las condiciones mencionadas derivan del Modelo Organizacional imperante, por lo que su rediseño en consonancia con las condiciones es pieza clave para obtener el conocimiento que posteriormente sea gestionado.

En la ponencia se ha explicitado una sistemática que parte de la toma de conciencia de la necesidad de cambio y culmina con la consolidación de un nuevo Modelo Organizacional, en sintonía con las exigencias del entorno actual. El objetivo final es generar las condiciones necesarias para aprovechar el conocimiento personal en la toma de decisiones organizacional, sin embargo, las potenciales de un modelo organizacional diseñado con las premisas establecidas son mucho mayores. La explotación de dichas potenciales será otro de los retos de aquellas organizaciones que han alcanzado el modelo organizacional deseado.

Referencias

Argyris, Schön, (1978) *Organizational Learning. Reading, MA, Addison-Wesley.*

Bennis W., (1962) *Changing Organizations. Mac Graw Hill. New York. U.S.A.*

Davenport T.H., Jarvenpa S.L. y Beers M.C. (1996) *Improving Knowledge work Proceses. Sloan Management Review, vol.37 n°4, pp.53-65.*

Davenport T.H., De Long D.W. y BRS M.C. (1998) *Sucessful Knowledge Management Projects. Sloan Management Review, vol.39, n°2, pp.43-57*

Drucker P. (1945) *A concept of corporation. Addison-Wesley.*

Hall R. (1992) *Organizaciones, Estructura y Proceso. Prentice Hall.*

*V Congreso de Ingeniería de Organización
Valladolid-Burgos, 4-5 Septiembre 2003*

Hamel G., Doz Y. y Prahalad C.K. (1989) Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp.133-139.

Hamel G. (1991) Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.83-103.

Lawrence y Lorsh (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*.

Mintzberg H. (1984). La estructuración de las organizaciones. *Ariel S.A. Barcelona*.

Nonaka I., Takeuchi I. (1995). The Knowledge Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press, Inc*.

Ostroff-Smith (1993). The horizontal organization. *Mc Kinsey Quarterly*.

Perrow C. (1991). Sociología de las organizaciones. *Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. 3ª ed. Madrid*.

Prahalad C.K., Hamel G. (1994). Competing for the Future. Harvard Business School Press. Boston.

Robbins, Stephen P. (1990). Organization Theory: Structure, Design and Applications. *Prentice Hall International, Inc. 3ªed. London*.

Senge (1995). The Five Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. *Doubleday. New York*.

Terpstra y Kenneth D. (1993). The cultural environment of modern organization. *Irving. U.S.A.*